

Director
Fernando Checa Montúfar, PhD (c)

Dirección Técnica
César Herrera

Publicaciones
Raúl Salvador R.

Editor
Pablo Escandón M.
pescandon@ciespal.net

Diseño y diagramación
Diego S. Acevedo A.

Suscripciones
Isaias Sánchez
isanchez@ciespal.net

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente
Édgar Samaniego
Universidad Central del Ecuador

Embajador Alejandro Suárez
Delegado del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio
e Integración

Dolores Santistevan de Baca
Delegada del Ministerio de Educación

Héctor Chávez V.
Delegado de la Universidad Estatal de Guayaquil

Antonio Aranibar
Representante de la Organización de Estados Americanos

Patricia Ashton D.
Representante de la Comisión Nacional de UNESCO para los
países andinos

Vicente Ordóñez
Presidente de la Unión Nacional de Periodistas

Freddy Moreno M.
Representante de la Asociación Ecuatoriana de Radiodifusión

Wilfrido García
Representante de la Federación Nacional de Periodistas

Fernando Checa Montúfar
Director general del CIESPAL

Chasqui es una publicación del CIESPAL

Miembro de la Red Iberoamericana
de Revistas de Comunicación y Cultura
<http://www.felafacs.org/rederevistas>

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe en
Ciencias Sociales y Humanidades
<http://redalyc.uaemex.mx>

Impresión
Editorial QUIPUS - CIESPAL

Todos los derechos reservados.
Prohibida la reproducción total o parcial del contenido,
sin autorización previa. Las colaboraciones y artículos
firmados son responsabilidad exclusiva de sus autores
y no expresan la opinión del CIESPAL.

Teléfonos: (593-2) 250-6148 252-4177
Fax (593-2) 250-2487
web: <http://www.ciespal.net>
weblog: <http://chasquirevista.wordpress.com/>
Apartado Postal 17-01-584
Quito - Ecuador
Registro M.I.T., S.PI.027
ISSN 13901079



Modelos
de televisión
pública europea y
latinoamericana
Francisco
Campos-Freire

Pág. 4



Argentina:
Participación
popular
para cambiar
los medios
públicos
Néstor Piccone

Pág. 12



Periodismo:
la polémica
especificidad
latinoamericana
Alejandro
Querejeta Barceló

Pág. 34



La rendición de
cuentas
de los medios
de comunicación
Romel Jurado
Vargas

Pág. 38



Desarrollo de la
Comunicación
Institucional en el
Tercer Sector
Erika Judith
Barzola

Pág. 53



Cinéma
Numérique
Ambulant:
Experiencia que
reivindica la magia
de la pantalla
gigante
Marcos Velásquez

Pág. 56



TIC TAC TIC TAC:
Estratégias de
mobilização social
na internet
Patrícia M. Pérsigo

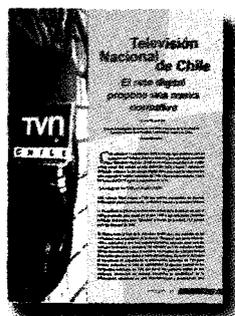
Pág. 74



Entrevista a
Pascual Serrano
José Villamarín
Carrascal

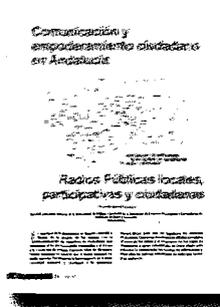
Pág. 79

Tabla de contenidos



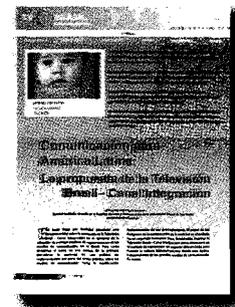
Televisión Nacional de Chile.
El reto digital propone una nueva normativa
Valerio Fuenzalida

Pág. 17



Comunicación y empoderamiento ciudadano en Andalucía. Radios Públicas locales, participativas y ciudadanas
Manuel Chaparro Escudero

Pág. 24



Comunicación para América Latina: La propuesta de la Televisión Brasil Canal Integración
Maximiliano Martín Vicente

Pág. 28



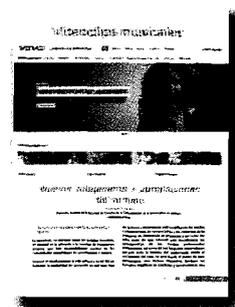
Desarrollo de contenidos para dispositivos móviles
Guillermo Verbakel Claudio Pérez

Pág. 41



Imagen y elementos no verbales en informaciones políticas televisivas
M. Reyes Domínguez Lázaro

Pág. 45



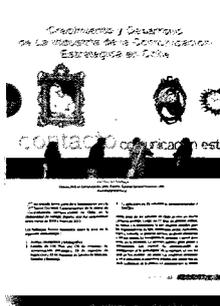
Videoclips musicales. Nuevos subgéneros y apropiaciones del formato
Ana Seseño Valdellós

Pág. 49



A construção da notícia no rádio contemporâneo: O papel do gatekeeper no jornalismo radiofônico em ambiente de convergência
Debora Cristina Lopez

Pág. 59



Crecimiento y desarrollo de la industria de la comunicación estratégica en Chile
Raúl Herrera Echenique

Pág. 63

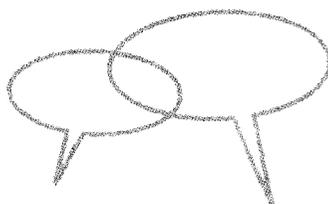


Lo testimonial en la construcción de lo verosímil en la telenovela Montecristo. Un amor, una venganza
María Clara Musante

Pág. 69

Actividades del CIESPAL.....	83
Bibliografía.....	86
Normas de publicación.....	90

Crecimiento y desarrollo de la industria de la comunicación estratégica en Chile



contacto comunicación est



Raúl Herrera Echenique

Chileno, PhD (c) en Comunicación, UMA. España, consultor en comunicación estratégica.

rherrera@proconsul.cl

Este artículo forma parte de la Investigación para la Tesina Doctoral: *Caracterización de la oferta de evaluación comunicacional en Chile*, en la Universidad de Málaga, España, que fue desarrollada entre marzo de 2009 y enero de 2010.

Los hallazgos fueron obtenidos sobre la base de la siguiente metodología:

1. Análisis cibergráfico y bibliográfico.
2. Estudio de 130 Web site (70 de empresas de comunicación estratégica, 20 de Agencias de Publicidad y 40 de empresas de Estudio de Mercado, Opinión y Ranking).

3. La aplicación de 25 entrevistas semiestructuradas a DIRCOM.

Hacia fines de los 80, en Chile se vive un nuevo contexto político. Luego de 17 años de período militar, se vuelve a la democracia, lo que impone desafíos para las organizaciones de tipo económico, social, ciudadano, legal y cultural; se generan centros de poder diferentes a los del Estado. La transparencia empieza a tomar gran valor en la sociedad. La opinión pública gana poder e importancia. Los medios de comunicación se transforman el "el paradigma" de la realidad. Lo que no está en "los medios" no existe. Las empresas empiezan a estar expuestas al escrutinio público con mayor fuerza, dada la libertad de la prensa. La competencia se instala

como eje del desarrollo y crecimiento, ya que es el motor del modelo económico "neo liberal" vigente. La globalización se empieza a tomar no solo los espacios de carácter económico, sino sociales, políticos, culturales y ciudadanos.

Transcurridos 20 años del nacimiento de las primeras empresas consultoras en comunicación, la industria presenta altos signos de crecimiento y desarrollo, incorporando en su oferta el Diseño y Planificación, Gestión y Control, lo que presupone incorporar, además, sistemas y formas de Evaluación Comunicacional.

Hace 10 años, en Chile, la industria de la comunicación tenía un gran actor; medios de comunicación social, el que equivalía al 90% de la inversión del sector. Al 2008, equivale al 26%, y no es que la inversión haya disminuido, sino que la industria ha crecido y se ha diversificado a otras áreas como las TIC, la marca, productos y servicios, comunicación interna, entre otros.

El mercado de la oferta

El mercado de la comunicación es cada día más sofisticado, constituyéndose en un mercado nuevo. Hoy, la industria está constituida por tres grandes actores que ofertan servicios y productos:

- A. Las empresas de comunicación estratégica.
- B. Las agencias de publicidad.
- C. Las empresas de estudio de mercado

Las 28 empresas que fueron investigadas en el campo de los estudio de mercado, opinión y ranking (Reputación Corporativa y Clima laboral), centran su oferta en estudios de marca, imagen, reputación, satisfacción de clientes, evaluación publicitaria, opinión, medios, multimedia, lealtad, comunicación interna, relación con clientes, tendencias, estudios sociales, educación, sociedad, economía, RSE, talento, clima y etnografía.

Ofertan en conjunto 42 tipos diferentes de estudios comunicacionales.

Por su parte, las 253 Agencias de Publicidad que informa el buscador www.publiguias.cl, vendieron el año 2009 la suma de 3.473 millones de dólares (Estudio ACHAP-Megatime 2008). Un 9,8 % menos que en el 2008.

De las 15 Agencias de Publicidad estudiadas (que en conjunto colocaron casi el 54% de las ventas en el 2008), sólo cuatro, además de los servicios publicitarios ofertan estudios de evaluación comunicacional, los que se centran en la temática de Marca. Una de ellas, *Prolam Young & Rubicam*, por medio de su área de estudios *The Lab* es uno de los actores más relevantes en estudios de marca, mediante su ranking de *Brand Asset Valuator*.

La agencia *Ogilvy y Matter*, además de estudios de marca, oferta servicios en comunicación estratégica y relaciones públicas. Esta agencia, es un actor muy relevante tanto en el ámbito publicitario como en el de la industria de la comunicación en general.

Las empresas o consultoras de Comunicación Estratégica son el actor más relevante de la industria en la oferta de servicios. Se les define, de acuerdo con los expertos entrevistados, como a aquellas organizaciones que tienen por objeto administrar las relaciones de las organizaciones con sus audiencias estratégicas con una mirada de futuro. La comunicación de ser un instrumento de transmisión, para transformarse en una herramienta de diseño y gestión de significados (Manucci 2005/12), e integra una visión de la comunicación desde el aporte y/o suma de valor al negocio. Finalmente, apoya la proyección de una imagen de confianza y credibilidad en sus *stakeholders* o grupos de interés.

La industria de la comunicación estratégica presenta un conjunto de empresas que venden anualmente por sobre los 93,8 millones de dólares, como se muestra en el cuadro 1.

Se pudo constatar la existencia de 68 empresas oferentes que pudieron ser pesquisadas y divididas en; empresas dominantes cinco, que representan el 7% de la oferta, emergentes 13, que representan el 19% de la oferta, medianas 10, que representan el 15% de la oferta y las

pequeñas 40, que representan el 59% de la oferta.

Cuadro 1: Ventas aproximadas al 2009 industria de la Comunicación Estratégica

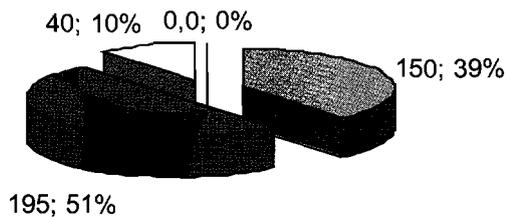
Tipo de Empresa	Nro	Ventas en Dólares	%	Nro. Clientes
Dominante	5	41.750.000,0	44,5	150
Emergente	13	40.638.000,0	43,3	195
Medianas	10	6.160.000,0	6,6	40
Pequeña	40	5.280.000,0	5,6	0
Total	68	93.828.000,0	100,0	385

Creación propia por medio de extrapolaración de datos de fuentes primarias / cambio dólar US\$1=\$500

En el gráfico 1 se puede observar que, en conjunto, la industria maneja 385 clientes aproximadamente con *fiz* anual, divididos en empresas dominantes;

Gráfico 1: Clientes de la industria

Total=385 clientes



■ Emergente □ Mediana □ Pequeña ■ Dominante

las que manejan 150 clientes que representan un 39%, emergentes, que manejan 195 clientes, que representan el 51%, medianas; con 40 clientes que representan un 10% y las pequeñas; que no poseen clientes anuales con pago de *fiz*, sino que prestan servicios y desarrollan productos esporádicos acorde con la demanda.

A continuación, en el cuadro 2 se observa que las características centrales de los servicios de las cinco empresas dominantes, las que en conjunto colocan el 44% de las ventas de la industria, son la oferta de asesoría integral, el manejo de redes, la capacidad de gestionar, la aplicación de un estándar global y el desarrollo de una red local, sumada a una experiencia global.

Cuadro 2: Oferta central de empresas dominantes

Empresa	Característica central del servicio
Tironi y asociados	Asesoría integral
Imaginación	Manejo de redes
Extend	Gestionadores
Burson Marstellers	Estándar global
Hill and Knowlton Captiva	Red local, sumada a la experiencia global

La denominación de dominantes está dada por la necesidad de cumplimiento de 12 variables; prestigio, notoriedad de marca, número de clientes, número de servicios, relación con áreas de las empresas clientes, presencia en mercados, redes, número de empleados, diversidad de clientes, multiservicios, evaluaciones comunicacionales y ventas anuales, que deben ser cumplidas a lo menos al 83% (10 de las 12 variables). Las cinco empresas señaladas cumplen con esta condición.

El conjunto las 68 empresas de comunicación estratégica estudiadas, ofertan 16 servicios diferentes y 26 tipos de estudios en el campo comunicacional.

Cuadro 3: Características de empresas dominantes industria Comunicación Estratégica

Nro.	Dimensión	Descripción
1	Prestigio	Son destacados por todos sus pares, expertos, demanda entrevistada y medios de comunicación, por la calidad de sus servicios, satisfacción de los clientes y logros en las intervenciones comunicacionales implementadas
2	Notoriedad de marca	Son destacados por todos sus pares, expertos, demanda entrevistada, medios de comunicación masiva y especializada como los más conocidos y mencionados en conversaciones ad-hoc a la comunicación
3	Nro. Clientes	Suelen tener más de 30 clientes con "fiz" mensual y contrato de un año (12 meses)
4	Nro. de servicios	Han profundizado en "la línea de negocios". Prestan normalmente 2 ó mas servicios en el área de la comunicación a una misma empresa
5	Relación con áreas de la empresa cliente	Poseen relación con más de un área funcional (Asuntos Corporativos, Marketing, Recursos Humanos, Comercial, Estudios, otras) y relación directa con el nivel superior jerárquico de la empresa (Directorio, Gerencia General).
6	Presencia en mercados	Ofertan servicios locales y asociaciones o presencia directa en mercados globales
7	Redes	Poseen redes globales de colaboración, lo que les permite acceder a información en forma rápida y expedita, así como estar al tanto de las últimas tendencias de la industria global.
8	Nro. Empleados	Poseen un grupo de profesionales con contrato indefinido superior a 25 personas.
9	Diversidad de clientes	Poseen clientes entre organizaciones de diferentes industrias; servicios, productos, industriales, públicos y privados
10	Multiservicios	Ofertan servicios en todas las áreas de la comunicación estratégica.
11	Evaluación comunicacional	Prestan servicios de evaluación comunicacional en todas las áreas. En la medida que no cuente con la "expertise", compran el servicio fuera
12	Ventas	Presentan ventas anuales sobre los 8,3 millones de dólares

El mercado de la demanda

Los mayores demandantes de servicios de comunicación son las empresas públicas y privadas, que en conjunto al 2009 suman 744 mil 186 entidades constituidas legalmente y activas, como lo muestra el cuadro 4. Se dividen, acorde al nivel de ventas anuales, en micro, pequeñas, medianas o grandes empresas (definición CORFO y SII al 2009).

El conglomerado de las grandes empresas es el mayor demandante de servicios de comunicación, que constituye un mercado de 8.025 entidades. Se destaca que solo el 40% de las grandes empresas tiene una persona que dirige la comunicación a nivel estratégico. El 60% restante, posee a nivel operativo o no tiene área de comunicación en su empresa. Además, aproximadamente el 90% de directivos de grandes empresas y que dirige la comunicación no posee formación en el área (Estudio Herrera 2008).

A la demanda de empresas se une la del sector público, que desde 1990 se ha convertido en un interesante mercado, dada la visibilidad de este sector, así como el impacto en los medios de comunicación social.

Cuadro 4: Empresas en Chile según tamaño

Tipo empresa	Venta Anual en Dólares	Nro. empresas	%
Micro 1	1 a 33.062	493.941	66,4
Micro 2	33.061 a 99.186	115.980	15,6
Pequeñas 1	99.187 a 203.087	52.565	7,1
Pequeñas 2	203.088 a 1.033.185	57.696	7,8
Medianas	1.033.186 a 4.061.736	15.979	2,1
Grandes	más de 4.061.737	8.025	1,1
Total		744.186	100,0

Fuente: Encuesta Longitudinal Empresas 2009 - Observatorio de empresas - Ministerio Economía / conversión dic.- 2009
Incluye empresas privadas y aquellas con participación del estado de Chile

En el Sector Público, hay que comunicar la marca de la autoridad y por otro lado, comunicar a la Autoridad (desarrollo de la marca personal). Eso se logra mediante la presencia en medios de comunicación social; "lo importante es que aparezca el Ministro y en segundo lugar, que se destaque la relación de la institución con público en general", señalan los

entrevistados del sector público.

La demanda servicios proviene desde el Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Ministerios, Intendencias, Gobernaciones, Municipalidades, Servicios y Empresas Públicas.

Es interesante señalar que muchas empresas de comunicación han obtenido notoriedad de marca y reputación a partir de campañas de comunicación para el sector público, y luego, han derivado a prestar sus servicios al sector privado.

En total, las entidades del Estado que podrían demandar servicios de comunicación ascienden a 605.

A continuación, se puede observar un resumen de las áreas y departamentos de diferentes reparticiones del Estado.

Para los entrevistados, un dato interesante es que los grandes servicios del Estado compran asesorías y estudios a las grandes empresas de comunicación asociadas a personas conocidas. Ello otorgaría confianza en la calidad del servicio a recibir. Lo anterior, permite concluir que el Estado compra servicios comunicacionales y evaluaciones *ad-hoc* a empresas de comunicación estratégica dominantes y emergentes, a grandes agencias de publicidad y a grandes empresas de estudio de mercado, opinión y otras.

Una de las reparticiones que es citada como de "buenas prácticas comunicacionales" desde el punto de vista de su aporte en imagen y reputación al estado es la Junta Nacional de Jardines Infantiles -JUNJI-, entidad que se preocupa de los niños entre cero y cuatro años de edad de entre el 25% más pobre del país, cuyo trabajo comunicacional ha sido reconocido por las otras reparticiones y la propia "oposición política a la coalición de gobierno". Para su director de Comunicación, Marcelo Mendoza, "las empresas de comunicación estratégica han construido una necesidad. La han creado; hoy las empresas están convencidas que necesitan de consultoras para resolver los problemas que podrían ser resueltos por ellos mismos, en forma directa y desde dentro". Para Mendoza, la comunicación depende de la estructura organizacional y de las personas, eso es lo que hay que mirar y trabajar desde este campo. Lo que hicimos en JUNJI, "fue construir un relato de un concepto central "la protección social" y luego generamos, una época de ese relato".

Otro espacio de demanda de servicios que se ha abierto, es las ONG. Término utilizado internacionalmente, cuyas siglas corresponden a Organización No Gubernamental; entidades privadas y por tanto independiente de la Administración Pública, que surgen a partir de la iniciativa ciudadana para el beneficio de la comunidad y sin fines lucrativos (www.hiru.com).

Cuadro 5: Resumen de entidades del estado

NRO.	ENTIDADES	Departamentos y/o Areas Comunicación - Prensa	% de participación
1	Ministerios	21	3,5
2	Servicios dependientes/relacionados	193	31,9
3	Otras entidades	2	0,3
4	Poder Judicial	6	1,0
5	Poder legislativo	3	0,5
6	Municipios	345	57,0
7	Corporaciones Municipales	35	5,8
	Total	605	100,0

Creación propia a partir de análisis de sitios Web institucionales

En Chile, están constituidas legalmente 446 ONG (de acuerdo a ONG Chile), divididas en 15 tipos diferentes de organizaciones, 99,1% nacionales y menos del 1% extranjeras.

Las ONG cada vez están demandando más los servicios de comunicación y en forma creciente la evaluación comunicacional, señala uno de nuestros entrevistados. Ya que hoy se ha desarrollado un mercado de lo

social y por lo tanto, hay que salir a competir por los recursos asignados para dicho segmento. La comunicación permite dar visibilidad a la organización y eso le otorga imagen a la institución, lo que se transforma a la postre, en prestigio. Las evaluaciones comunicacionales sirven para tomar el pulso de lo que las audiencias perciben de este tipo de organizaciones y para evaluar que tan bien lo están haciendo. Además, permiten evaluar si se está llegando a la o las audiencia a las que se quiere llegar; cosa muy estratégica en toda organización.

Para los entrevistados, los clientes llegan normalmente demandando servicios en forma táctica. Solicitan servicios concretos y específicos, pero con el correr del tiempo y en la medida que se desarrolla confianza, van haciendo demandas por servicios más estratégicos. Al principio, se solicita trabajo de prensa. Con el tiempo y en la medida que se es capaz de posicionar en el centro del negocio, e introducir tu mirada en las conversaciones de cumbre, se demandan servicios estratégicos.

El problema de la variable comunicación es que no ha podido ser aislada, por lo que al medir los resultados no se puede saber qué corresponde a ella, y qué al resto de las variables. Por esto, se acude a otros estudios tales como los de Reputación Corporativa por ejemplo, donde se puede encontrar todos los factores de interés para la comunicación; productos y servicios, RSE, emoción, percepción, aceptación, cercanía o rechazo de la marca, notoriedad o prestigio. Por último, confianza de los consumidores, opinión pública o *stakeholders*, con la marca u organización. Para los entrevistados, la reputación es un activo contable y transable en el mercado. En cambio la comunicación, un instrumento que le otorga visibilidad a la empresa.

La comunicación hoy es estratégica para los entrevistados, gracias a la cada vez mayor valoración de los activos intangibles; Marca, Reputación, Imagen, RSE, Talento, Conocimiento y Capital Organizacional, ellos requieren de la comunicación para ser puestos en relevancia y generar confianza en sus audiencias estratégicas.

La demanda de comunicación llega normalmente por problemas: Una crisis, una oportunidad o una mala

instalación de un tema. Entonces, "se hace" estratégica en la medida que logra superar la crisis, aprovechar la oportunidad o agendar un tema que fue mal instalado.

Para entrevistados de empresas, la demanda de servicios en comunicación estratégica en grandes empresas está creciendo; por un lado en el campo externo y por otro, en lo interno. Cada vez más lo táctico es parte del producto, pero no el corazón del producto, y es esto último lo que crece en demanda. Apunta al posicionamiento de contenidos por la vía de agendar temas en medios, a la imagen, las relaciones institucionales, entender el entorno, vocería, exigencias de transparencia y cada vez ser más públicos como organización. Por otro lado, se trabaja la imagen que proyectan las empresas, la marca corporativa, la proyección de la visión, misión, valores en el medio ambiente, en lo social y en el desarrollo e innovación.

Para todos los entrevistados de empresas de comunicación estratégica, la investigación está incorporada en los diseños estratégicos. Es una condición necesaria. Cada vez que se oferta cualquier servicio, el diagnóstico de la situación comunicacional es la primera etapa del servicio. Se señala que no se concibe una estrategia comunicacional sin saber en "donde se está pisando desde le punto de vista comunicacional" y ello te lo entrega una investigación inicial.

Finalmente, se le demanda a la comunicación:

1. Hablar hacia fuera y hablar hacia dentro.
2. Análisis.
3. Ángulo.
4. Lectura.
5. Capacidad de Gestión.
6. Cobertura y anticipación.
7. Cómo le impacta al negocio.
8. Cómo le impacta a la credibilidad.

Cuadro 6. Resumen de ONG s en Chile

Tipo	Número Organizaciones	%
Nacionales	442	99,1
Extranjeros	4	0,9
Total	446	100,0

Fuente: Creación propia a partir de portal ONG Chile

Bibliografía

Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires. Argentina. Gránica.
 Amado, Adriana. (2008). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires Argentina. Editorial La Crujía
 Bartoli, Annie. (1992). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Paidós.

Berlo, David (2004). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Ateneo.
 Buenaventura, Martha. (2007). *El perfil del Comunicador Social*. Red Dircom Iberoamericana. Publicado en www.reddircom.org, 20 de diciembre de 2009.

Bibliografía:

- Capriotti, Paul (1999). Paper: "La comunicación corporativa". Universidad Rovira i Virgili. Tarragona. España.
- Costa, Joan (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona. España. Editorial Paidós.
- Costa, Joan (2009). Paper: "La especificidad del DIRCOM". Barcelona. España. Publicado en www.reddircom.org/articulos.
- Davenport O. Thomas (1999). *Capital humano*. San Francisco. Estados Unidos. Editorial Gestión 2000.
- Fernández Collado, Carlos. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Goldhaber, Gerard. (1984). *Comunicación Organizacional*. México. Editorial Diana S.A.
- Herrera Echenique, Raúl. (2007) Paper: "Comunicación y estilos de gestión organizacional: Una mirada a los cuadros directivos de grandes y medianas empresas chilenas". Santiago. Chile. Escuela de Comunicación Organizacional. Universidad Mayor.
- Herrera Echenique, Raúl. (2008) Paper: "Estado de la comunicación corporativa en Chile". Buenos Aires. Argentina. Revista DIRCOM Nro. 79.
- Kapferer, Jean y Thoenig, Jean. (1991). *La marca*. Madrid, España. Editorial McGraw Hill.
- Kaplan, R., Norton D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona. España. Editorial Gestión 2000.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente*. Quito. Ecuador. Editorial CIESPAL.
- Megatime – ACHAP. (2008). *Estudio de inversión publicitaria 2008*. Santiago. Chile.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Norma.
- Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascanio (2004). *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile. Editorial Taurus.
- Villafañe, Justo (2009). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid, España. Pearson, Prentice Hall.
- Villafañe, Justo (2008). *Imagen positiva*. Madrid. España. Ediciones Pirámide.
- Beavin Bavelas, Janet H.- Jackson, Don D. - Watzlawick, Paul (1997). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona. España. Editorial Herder.
- www.amarillas.cl (Web site buscador comercial. 14 al 27 de enero de 2010)
- www.anp.cl (Web site de la Asociación Nacional de la Prensa. 22 de diciembre de 2009).
- www.achap.cl (Web site de Asociación chilena de agencias de publicidad. 10 de diciembre de 2009).
- www.aimchile.cl (Web site de Asociación chilena de empresas de estudio de mercado. 10 de diciembre de 2009).
- www.ampro.cl (Web site de Asociación de marketing promocional. 18 de diciembre de 2009).
- www.corfo.cl (Web site de la Corporación de Fomento de la Producción. 05 de diciembre de 2009).
- www.dircom.cl (Web site de red social de comunicación. 10 de diciembre de 2009).
- www.economia.cl (Web site del Ministerio de Economía de Chile. 22 de diciembre de 2009).
- www.eumed.net (Diccionario de economía y finanzas. 14 de enero de 2010).
- www.hiru.com (Web site de aprendizaje permanente. 28 de enero de 2010).
- www.ongchile.cl (Portal de las ONG's en Chile. 22 de diciembre de 2009).
- www.prolamyr.cl (Portal de Agencia de Publicidad Prolam Young & Rubicam. 22 de diciembre de 2009).
- www.reddircom.org (Web site de la red social de Directores de Comunicación Iberoamericana 26 de enero de 2010).
- www.sii.cl (Web corporativa del Servicio de Impuestos Internos. Revisado del 2 de diciembre de 2009 al 28 de enero de 2010).
- www.villafane.cl (Web site corporativo. 10 de enero de 2010).

